HIPER SATISFACCION DEL CLIENTE

Con sólo Satisfacer a los Clientes No Alcanza!

Fernando Gosso

CONCEPTOS Y HERRAMIENTAS PARA
OFRECER UN SERVICIO SOBRESALIENTE

INTRODUCCIÓN

Una persona estaba en medio de la noche buscando sus llaves en el piso. De repente se le acercó un policía para brindarle ayuda. Al cabo de un rato de observar, el servidor público le dijo: "Discúlpeme. ¿Se acuerda del lugar dónde perdió las llaves?". La persona le respondió diciendo que creía haberlas perdido en la otra esquina. Entonces el policía preguntó por qué no buscaba allá, donde suponía que las había perdido. A lo cual la persona respondió: "Es que usted no entiende. En este lugar hay luz y en aquella esquina, no."

Como sucede en esta anécdota, los directivos de muchas empresas se atan a la comodidad de los viejos esquemas de la administración industrial, que no se adecuan eficientemente a los constantes cambios de la economía mundial. Los formatos de negocios están cambiando para ajustarse a nuevas demandas de nuevas generaciones de consumidores. Así como el mundo de los negocios y las empresas ha cambiado, la forma de pensar y actuar de los nuevos gerentes debe adecuarse a este cambio. El objetivo principal de este libro es arrojar un poco de "luz" a todos aquellos que están involucrados en la gestión de los servicios.

Con el paso del tiempo, los mercados se han tornado muy competitivos. Atrás quedó la época en la cual la competencia, si

es que la había, demoraba en adquirir el conocimiento y los medios necesarios para igualar cualquier bien o servicio. Hoy las empresas copian con suma rapidez los productos de sus competidores y en ciertas ocasiones hasta con menores costos. También quedaron atrás los amplios segmentos de mercado que se podían conquistar sin esfuerzo porque nadie los atendía. En la actualidad, los mercados están casi cubiertos con ofertas específicas. Ante este escenario, la forma más viable para lograr ventajas competitivas y así crecer y desarrollarse es crear relaciones con los clientes por medio de una excelente calidad de servicio que supere sus expectativas.

Proveer el servicio adecuado de manera precisa y en el momento exacto es esencial, es uno de los principios básicos de todas las empresas. Sin embargo, no es suficiente cuando otros pueden hacer lo mismo y porque es lo mínimo que esperan los clientes para quedar satisfechos. Los clientes satisfechos no ayudan a crecer al negocio, sólo contribuyen un poco. Es por esto, que las empresas deben buscar un desempeño en sus servicios superior al esperado, deben *hipersatísfacer* a sus clientes. Las empresas necesitan clientes sorprendidos y encantados, clientes *hipersatisafechos* que no sólo ofrezcan buenas referencias, sino que se comporten como voluntarios; clientes que no sólo consuman el servicio sino que se tomen su tiempo para agradecerle por el servicio prestado. Que sientan que son parte de

la empresa y que movilicen a otros clientes a consumir sus servicios.

Prestar un servicio sobresaliente para *hipersatísfacer* a los clientes es una tarea difícil. Nada de lo que se verá más adelante es fácil de realizar. Pero el esfuerzo tiene sus frutos en el mercado. Como dijo alguna vez Tom Peters: "Pareciera que uno es capaz de competir contra cualquier cosa, excepto contra un servicio asombroso".

Una calidad de servicio excelente es casi imposible de imitar o reproducir. De hecho, las compañías que se diferencian por su alto nivel de servicio pueden pedir precios más altos por sus productos o servicios y lograr márgenes de beneficio superiores. Estas mismas compañías resisten mejor las fases de debilitación de la economía y experimentan un crecimiento mayor en los períodos de auge económico. También tienen, en promedio, costos de inversión publicitarios más bajos, tasas de ausentismo por enfermedad más bajas y tasas de retención de empleados más altas.

También es cierto que las empresas productoras de bienes físicos y las que prestan servicios no pueden actuar de la misma manera frente a los estímulos del mercado, pues la naturaleza y objeto de los intercambios son diferentes.

Las características particulares de los servicios, tales como, su carácter intangible, su heterogeneidad, su simultaneidad entre producción y consumo y que no se puedan almacenar, entre otras, hacen que la concepción tradicional del Marketing nacida de la gestión de empresas fabricantes de bienes, y que se aplica en la administración de las diferentes áreas de la empresa, pueden seguir siendo eficaces pero ya no son suficientes para lograr la excelencia en la calidad de servicio y ser exitoso en el mercado.

La gran mayoría de las empresas son hoy empresas de servicios. Una empresa es de servicios cuando empieza a pensar en términos intangibles, tales como, clientes, mercado, motivación de sus empleados, o cuando deja de pensar en que vende cosas por peso o unidad.

Hoy, no importa el producto tangible o intangible que una empresa pueda crear, lo realmente importante es el servicio incluido en ese producto. Una tienda minorista de bienes debe reconocer que el servicio percibido por un nuevo consumidor es mucho más que el simple saludo al ingreso del local o los caramelos que le puede dar el cajero al cliente. Es en realidad, la disposición del establecimiento, los letreros indicativos, el servicio de reparación, la política de devolución, la atención de las quejas, la diversidad y calidad del surtido, la facilidad de pago, la comodidad de los probadores, el personal de contacto, la

posibilidad de hacer modificaciones al producto, la rapidez en las cajas registradoras, el soporte del fabricante después de la venta, etc. Como se puede observar, la persona responsable de la satisfacción de los clientes en este tipo de negocio, tiene una ardua tarea por delante si quiere realizar una administración eficiente del servicio prestado.

Es por eso, que este libro pretende transmitir de manera simple y directa los conceptos fundamentales para gestionar eficientemente los tres pilares que sostienen la excelencia en la prestación de los servicios: el servicio como producto, los clientes de empresas que ofrecen servicios y, por último, la gestión de la empresa de servicios.

CAPITULO TRES

LOS CLIENTES DE EMPRESAS DE SERVICIOS

La razón de la existencia de las empresas son los clientes. Ellos son los que hacen posible que se paguen los sueldos, las vacaciones y el seguro social, entre otros beneficios. Los clientes son los que deciden el futuro de una organización. A pesar de que algunos empleados piensen que su jornada laboral sería mas agradable sin la "interrupción" de los clientes.

Los clientes ya no son fáciles, antes aceptaban servicios mediocres a precios altos. Hoy los clientes demandan mayor calidad en el servicio pero a precios razonables. Compran servicios personalizados que los hagan sentir diferentes. Buscan una eficiente gestión del tiempo empleado en cada prestación del servicio que se les brinda. Para las empresas el futuro no será cuestión de hacerlo todo en un segundo, sino en hacerlo un segundo menos que la competencia.

Además, los clientes quieren divertirse y disfrutar de cada transacción dentro del poco tiempo libre que disponen. Les aburre y les molesta ir a comprar. Quieren sentir que las empresas, además de venderles, deseen entretenerlos. Como se puede ver,

mantener a los clientes satisfechos es una tarea cada vez más complicada.

El valor del cliente

En la mayoría de los casos, se desconoce el valor objetivo y mensurable de un cliente. Muchos confunden la clasificación de los clientes con su valor, considerándolos de acuerdo a la envergadura económica de sus compras a lo largo del tiempo. Éste es un concepto erróneo, debido a que si una empresa sólo valora a sus clientes por lo que van a aportar durante un determinado tiempo, puede caer en la trampa de crear una cultura de servicio orientada a buscar constantemente clientes nuevos más que a retener a los actuales.

En realidad, el valor objetivo y mensurable de un cliente es, lo que le costará a la empresa reemplazarlo por otro de las mismas características de consumo. Dicho valor es el resultado de sumar lo invertido en tiempo, folletos, publicidad y promociones, entre otros, para conquistar a un nuevo cliente que sea capaz de reemplazar al perdido.

En función de esta perspectiva para determinar el valor de un cliente, las empresas pueden comprender fácilmente el concepto de que siempre es mejor y menos costoso invertir en esfuerzos

para mantener a un cliente que, reemplazar o recuperar a uno perdido. El costo de reposición es casi siempre mayor al que se puede invertir en acciones de retención, debido a que para atraer a un cliente nuevo hay que recomenzar todo un costoso proceso de seducción. Además, se suma el hecho de que los clientes no tienen un comportamiento de compra en común. Algunos compran más que otros. A veces sucede que el cliente que abandonó a la empresa es del segmento de clientes que más compra, y puede ser que se necesite más de un nuevo cliente para reemplazarlo. En consecuencia, la inversión para atraer a los nuevos reemplazantes será aún mayor que la que se requería para mantenerlo como cliente de la empresa.

Clasificación de los clientes

Los clientes son, por su propia naturaleza humana, diferentes entre sí. Pero, en la mayoría de los casos, comparten alguna característica que los hacen susceptibles de dividirlos en distintos segmentos.

Se pueden agrupar de acuerdo a variados criterios. Por ejemplo, por edad, estado civil, nivel de ingresos, domicilio, etc., o bien de acuerdo al volumen o frecuencia de las compras realizadas. Para una empresa de servicio que se preocupa por la satisfacción de sus clientes, la mejor manera de clasificarlos es de

acuerdo a su grado de satisfacción y vinculación con la empresa. Dentro de esta clasificación encontramos los siguientes tipos de clientes:

Terroristas: Se los denomina así porque transmiten terror a otros clientes para que no consuman los servicios que ofrece la empresa. Son clientes con un alto grado de insatisfacción y que no sienten ningún vínculo que los acerque a la empresa. Son aquéllos que muestran una actitud constante de queja y protesta. Manifiestan preferir la competencia y casi siempre ponen nerviosos a los empleados. La gran mayoría de estos clientes son fruto de la mala gestión de las empresas. Las empresas tienen los terroristas que se merecen.

Dentro de esta categoría están también los clientes problemáticos, aquéllos que por alguna razón producen conflictos con la empresa y que ellos mismos son fuente de su propia insatisfacción. En estos casos, lo mejor que puede hacer la empresa es tratar de evitarlos. Las razones que hacen que a un cliente se lo considere problemático, pueden ser las siguientes:

- Abusó verbal o físicamente de los empleados o clientes.
- Quebró las políticas o leyes de la empresa.
- No quiere cooperar o es irrazonablemente exigente.

- No se satisface con nada, no importa lo que se haga por él.

Tipos de clientes problemáticos más comunes:

El egocéntrico: Piensa que ningún motivo justifica que él espere a ser atendido. Intentará de todas maneras pasar por alto a los empleados para llegar al encargado, tratando a los empleados como un montón de ineptos que merecen muy pocas consideraciones. Todo el tiempo quiere demostrar que el sí sabe cómo se deben hacer las cosas. Piensa que es especial y que las reglas que se aplican a todo el mundo, no son aplicables a él.

El grosero: A este cliente si no se le da la razón, explotará y dirá vulgaridades tornándose inaccesible. No sólo se manifestará grosero con los empleados, sino también con los otros clientes que estén compartiendo su experiencia. Es muy importante aislarlo rápidamente del contacto con los otros clientes para entonces calmarlo e indagar sobre las reales causas de su estado de alteración.

***El abusivo*:** Es el que quiere obtener todo gratis. Le tiene tomado "el tiempo" a las empresas y les hace llevar hasta el límite la política de compensaciones. Lamentablemente, este tipo de cliente se mezcla con los clientes honrados que realmente

merecen ser compensados por las fallas en la prestación de los servicios.

Rehenes: Clientes insatisfechos pero vinculados de alguna manera con la empresa, a la cual quieren abandonar pero no pueden. Las empresas monopólicas y las que no están en posición monopólica pero que crean lazos difíciles de romper, como lo son las empresas desarrolladoras de software a medida, comúnmente generan largas listas de clientes rehenes, que continuamente manifiestan a otras personas su estado de insatisfacción.

Mercenarios: Clientes que se sienten satisfechos, pero no están vinculados estrechamente con la empresa. Al mercenario sólo le falta un vínculo emocional para ser un excelente cliente. Las empresas que captan clientes por ofertas de precio, o a través de promociones, atraen este tipo de clientes que se acercan sólo para aprovechar la ocasión.

Hipersatisfechos: Clientes que se sienten muy satisfechos y que se vinculan emocionalmente con la empresa. Estos clientes repiten sus compras, traen a sus conocidos, dan sugerencias e informan sobre la competencia. Son el modelo ideal de cliente para cualquier empresa.

No clientes: Esta es una nueva clase de clientes surgidos por el alcance e influencia de los medios de comunicación en la actualidad. Son personas que nunca han sido clientes de la empresa pero que no dudarán en hablar negativamente a otras personas si perciben en los medios de comunicación algún mal desempeño en sus servicios. Actúan como verdaderos opinadores públicos ante la sociedad, lo cual muchas veces perjudica a las empresas. Son terroristas voluntarios. La existencia de estos "no clientes" lleva a las organizaciones a que no sólo deban preocuparse por sus clientes, sino por aquéllos que tampoco lo son ni lo serán. Por ejemplo, muchas personas pueden opinar sobre el desempeño de los diferentes bancos en la última crisis bancaria debido a la alta exposición mediática que tuvieron, e influir en las decisiones de otras personas sin haber consumido nunca este tipo de servicio.

Otro ejemplo, es la situación que se da cuando un restaurante de comidas rápidas es denunciado en los medios de comunicación por ofrecer comida en mal estado. Rápidamente aparecen personas que no son sus clientes hablando mal de la empresa a quien se le cruce por delante.

		Retención	
		No	Sí
SATISFACCIÓN	No	Terroristas	Rehenes
	Sí	Mercenarios	Hipersatisfechos

Tabla N° 5. Clasificación de los clientes de acuerdo a su nivel de satisfacción y relación con la empresa.

CONTRATAPA

Hipersatisfacción del Cliente es una obra de Marketing que explica con un lenguaje claro y sencillo los aspectos más relevantes que hacen a la producción de servicios sobresalientes para *hipersatisfacer* a los clientes. Es un libro que hará cambiar la forma de ver y considerar a su empresa.

Trata puntos claves como:

- ✓ **El diseño de los servicios**
- ✓ **El precio de los servicios**
- ✓ **La gestión de la calidad del servicio**
- ✓ **El nivel de satisfacción de los clientes**
- ✓ **El valor de los clientes**

- ✓ **Los diferentes tipos de clientes**
- ✓ **La gestión positiva de las quejas**
- ✓ **La fidelización de los clientes**
- ✓ **La cultura de servicio**
- ✓ **El rol del líder en la empresa**
- ✓ **La motivación del personal de contacto**
- ✓ **Las enfermedades del personal de contacto**

Hipersatisfacción del Cliente esta basado en un amplio estudio de la problemática que surge en las empresas a la hora de analizar los diferentes niveles de satisfacción de sus clientes y las respectivas acciones a seguir. Aporta el conocimiento suficiente para encontrar las respuestas a muchas de las cuestiones que se plantean día a día, aquellos que están involucrados de una manera u otra en la gestión de la satisfacción de los clientes.

Links de algunas librerías que venden este libro:

www.cuspide.com.ar

www.yenny.com

www.amazon.com